心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 12, 2150–2159
Advances in Psychological Science

https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2020.02150

借花献佛：顾客导向偏离行为*

李朋波[1] 周 莹[1] 王 震[2] 孙雨晴[3]

([1]北京第二外国语学院旅游科学学院，北京 100024)
([2]中央财经大学商学院，北京 100081) ([3]上海交通大学安泰经济与管理学院，上海 200030)

摘 要 顾客导向偏离行为，是一线员工为了帮助或维护顾客利益而违反组织规章制度的行为。近年来，顾客导向偏离行为受到了学术界关注并成为了一个研究热点。通过回顾相关文献发现，顾客导向偏离行为的研究在组织行为、服务管理领域的提出有着不同的缘起及演变过程；顾客导向偏离行为的产生受到员工个体特征、工作特征、组织环境、顾客行为四方面因素的影响；员工顾客导向偏离行为对顾客、员工和组织均有着积极和消极作用并存的“双刃剑”效应。未来研究需要以更加整合的视角对顾客导向偏离行为的界定与测量、员工产生该行为的动机、组织制度和管理者行为的影响，以及该行为的双向结果及其边际条件等开展探讨。

关键词 顾客导向偏离行为，亲社会违规，偏离动机
分类号 B849:C93

1 引言

随着服务消费的不断升级和顾客需求的不断增加，如何满足顾客的消费需求成为企业获取竞争力的关键议题。由此，越来越多的企业树立起“以顾客为中心”、“顾客第一”等以顾客为导向的经营理念，尤其是饭店、餐饮、旅游、航空、零售等服务型企业，更是如此。由于一线员工是开展直接对客服务的主体和顾客价值创造的直接责任人，服务型企业非常强调他们在工作中的自主性，并采取各种管理措施激发他们的顾客导向行为(Martin & Bush, 2006; Wang, 2015; 王震，张雨奇，2017；张桂平，刘玥，2019；张慧 等，2018)。

现有研究普遍表明，员工的顾客导向行为能够较好地满足顾客需求，从而带来较高的顾客满意度、忠诚度和服务利润(Liaw et al., 2010; Rod & Ashill, 2010; Singh & Venugopal, 2015)。然而，在顾客导向不断受到重视的同时，其潜在的消极作用也逐渐引起了关注。研究发现，过度的顾客导向会使员工为了帮助或维护顾客利益而违反组织的规章制度和损害组织的利益，这种行为在组织行为和服务管理领域被界定为顾客导向偏离(customer-oriented deviance) (Leo & Russell-Bennet, 2012; 2014)。在现象层面，作为一种“亲顾客”违规行为，一线员工这种“借花献佛”式的顾客导向偏离行为是普遍存在的，并使企业管理者及管理政策陷入两难的困境：一方面，以取悦顾客为目的的偏离行为有助于增加组织收益，应予以加强和鼓励；另一方面，尽管该行为对顾客有利，但却也是“借组织的花来献顾客这尊佛”，违反组织规定的偏离行为也会损害组织利益。

近年来，顾客导向偏离行为的研究逐渐受到关注，但仍是相对较新的主题。其一，顾客导向偏离行为研究分布于组织行为、服务管理等领域并有着不同的研究视角，未能进行很好的对话和整合；其二，对顾客导向偏离行为这一构念本身的认识还不够深入，对其形成前因和作用效果的研究尚较为零散。此外，目前国内外尚无对顾客导向偏离行为研究进行全面和系统梳理的文献。为了更好地认识顾客导向偏离行为这一构念并推动其研究开展，本文首先梳理了顾客导向偏离行为研究在组织行为、服务管理领域的缘起，进而从

收稿日期：2020-04-05
* 国家自然科学基金项目(71702005; 71772193)，北京市教委社科计划项目(SM201810031001)，北京第二外国语学院“青年学术拔尖人才(团队)计划”，北京第二外国语学院研究生科研项目(11122018003)资助。
通信作者：李朋波，E-mail: lpbup@sina.com

构念本身、形成前因、作用后果等方面对现有研究进行了梳理, 最后提出了一系列有价值的研究建议。

2　顾客导向偏离行为研究的缘起

在组织行为、服务管理两个领域, 顾客导向偏离行为的提出和被关注有着不同的缘起及演变过程, 对其进行梳理和对比, 有助于更好地厘清顾客导向偏离行为的概念, 并能够促进在未来研究中对不同领域的顾客导向偏离行为研究进行整合, 对该主题研究的发展具有积极作用。

2.1　在组织行为领域的缘起

在早期关于偏差行为的研究中, 员工偏差行为通常被视为自私自利或不认同组织及其目标的员工所表现出的一种消极行为(Griffin & Lopez, 2005; Robinson & Bennett, 1995), 如怠工、偷窃、反生产行为等, 以及由此引发的破坏组织氛围、降低企业经营绩效等消极后果(Appelbaum et al., 2007)。但实际上, 员工有时会在一些特殊的情境下出于亲社会或利他性动机而违反组织规则或规范, 其动机可能是员工想把自己的工作做得更好, 或者想做自己认为在特定情况下更合适的事情, 进而能够更好地提高顾客满意度、提升工作效率等(何燕珍, 张瑞, 2016)。Heckert 和 Heckert (2002)曾提出一个更加全面的界定, 将偏离行为划分成消极越轨(negative deviance)、破坏性责骂(rate-busting)、羡慕偏离(deviance admiration)和积极偏离(positive deviance)四种行为类型, 之后, 亲社会违规行为、组织公民行为和建设性越轨行为等具有亲社会属性的偏离行为愈发受到学者们的关注(Mertens et al., 2016)。

Morrison (2006)的研究发现, 偏离或违反组织规则的行为作为员工亲社会行为的一种特殊方式非常普遍, 并由此提出亲社会违规行为(prosocial rule breaking)的概念, 即员工为了促进组织或利益相关者的利益而故意违反组织正式的政策、规则或禁令的行为, 并包含效率导向型违规、同事导向型违规和顾客导向型违规三种行为类型。顾客导向型违规行为(customer-oriented rule breaking)作为违规行为的一种类型被识别出来。

2.2　在服务管理领域的缘起

在服务管理领域, 服务收益高度依赖一线员工的对客服务表现, 员工的“顾客导向” (customer orientation)、“服务导向” (service orientation)受到学者们的广泛关注(Kohli & Jaworski, 1990; Saxe & Weitz, 1982)。此外, Rank 等人(2007)提出员工主动服务客户行为(proactive customer service behavior)的概念, 用以描述员工与客户互动过程中表现出的自发的、持久的服务行为。总的来说, 员工顾客导向就是员工在对客服务中及时把握顾客需求, 为其提供高质量服务并与之建立更好的关系。现有研究普遍证实, 员工顾客导向行为可以显著提升顾客满意度和忠诚度, 正向影响公司经营绩效, 员工也会由此获得更高的工作参与度、满意度和服务绩效(Homburg et al., 2011; Liaw et al., 2010; Singh & Venugopal, 2015)。

虽然员工顾客导向能够带来一系列积极产出, 然而研究也发现这种行为会带来非正向的行为后效。例如, Bitner (1990)的研究发现, 服务业员工在热切回应顾客需求过程中会经常出现为满足顾客需求而违反组织规范的情况, 给企业的经营绩效带来负面影响; Rust 和 Oliver (2000)指出, 虽然员工“特别照顾的服务”的确会超出顾客期望, 但也会因此违背组织规则、损害组织利益; Lam (2007)指出, 销售人员在工作中为顾客提供奢华娱乐, 给顾客提供过多促销物品, 以及滥用折扣、特权等行为会对企业的服务氛围产生消极影响。由此, 顾客导向偏离行为逐渐受到了学者们的关注。

2.3　两个缘起的对比

通过以上顾客导向偏离行为研究在组织行为、服务管理两个领域缘起的梳理, 能够看出两个领域“殊途同归”, 以不同的主题为起点经过不同的演进路径, 最终共同指向了顾客导向偏离行为(见表 1)。

表 1　顾客导向偏离行为研究两个缘起的对比

	缘起路径	缘起特点
组织行为领域	员工偏差行为→员工亲社会违规行为→员工顾客导向偏离行为	自内向外: 从组织内部的员工行为开始, 延伸到员工与顾客间的互动
服务管理领域	顾客导向行为→员工的顾客导向行为→员工顾客导向偏离行为	自外向内: 从关注满足顾客需求开始, 延伸到员工的顾客导向行为, 再到员工的顾客导向偏离行为

对比来看: (1)在组织行为领域, 最初起点是员工偏差行为的研究, 之后是对员工亲社会违规

行为等积极偏离行为的关注，作为员工亲社会违规行为的一种类型，对员工在顾客导向上违规行为的关注，最终引出了顾客导向偏离行为的研究；(2)在服务管理领域，最初起点是对顾客导向的研究，之后细分到员工的顾客导向行为，当员工过度的顾客导向行为的负面效应引起关注后，便引出了对顾客导向偏离行为的研究；(3)前者的演进是一个“自内向外”的过程，即从组织内部的员工行为开始，延伸到员工与顾客之间的互动；后者的演进则是一个“自外向内”的过程，即从关注满足顾客需求开始，延伸到员工的顾客导向行为再到员工过度的顾客导向，即顾客导向偏离行为。

3 顾客导向偏离行为的研究现状

3.1 顾客导向偏离行为的概念

“顾客导向偏离行为”是目前学者们采用最多的提法，而在此之前还有一些与其相近或类似的概念(见表 2)。最初，Kelley 等人(1996)提出偏差自由裁量权(deviant discretion)的概念，用以表示员工在服务过程中产生的超出正常工作内容或管理角色期望的行为表现。Morrison (2006)提出亲社会违规的概念并探索得出了效率导向违规、同事导向违规和顾客导向违规三种行为类型，顾客导向违规行为(customer-oriented rule breaking)的概念被提出并越发受到学者们的关注。Lam (2007)也在研究中提出过度顾客导向行为(excessive customer-oriented behavior)这一构念，用来描述员工在服务中产生的对顾客有利但对企业不利的行为。此外，一些学者将这种偏离规范的行为的概念形象化，例如，Rosenbaum 和 Walsh (2012)引入了“服务裙带关系”(service nepotism)的概念，指的是员工凭借其与客户之间基于共同的社会集体共性，而没有经过充分证实的关系来为客户提供利益。Brady 等人(2012)通过理论探索和对员工的访谈，指出一线员工服务过程中会出现以违背公司最大利益的方式与客户开展私下合作、发展商业友谊，并使得双方共同获益的现象，并将这种可能扰乱企业内部秩序、损害企业利益的“员工−顾客私下合作”形象地命名为“服务甜心” (service sweethearting)。在以上这些概念之后，“顾客导向偏离行为”成为被广泛接受并使用最多的概念。

Leo 和 Russell-Bennett (2012)首次界定了顾客导向偏离(customer-oriented deviance, COD)的概念，将其定义为在服务接触过程中员工为了帮助顾客或维护顾客利益，希望获得对顾客、组织或自身有利的结果而主动偏离组织正式规章制度(包括组织政策、规程、禁令等)的角色外行为。现有的研究比较一致地采用了 Leo 和 Russell-Bennett 的这一界定(Boukis, 2016; Jung & Yoo, 2019)。顾客导向偏离行为不同于员工因为组织规范而自我发起和实施的积极偏离或功能性失调的亲社会行为，而是通过服务适应、沟通或者资源利用为顾客谋利而违背组织或上级的规则和期望，是一种超越其工作职责范畴的角色外行为。例如，员工向顾客提供奢华的娱乐或者过分赠送促销产品、花费更多的时间与顾客进行沟通，将组织资源投入到组织可能认为没有价值的任务中等行为。现有研究表明顾客导向偏离行为有以下特征，行为的

表 2 顾客导向偏离行为及其相近概念

概念	解释	来源文献
偏差自由裁量权	员工在服务过程中产生的超出正常工作内容或管理角色期望的行为表现。	Kelley 等(1996)
顾客导向型违规行为	为了促进顾客的利益而故意违反正式的组织政策、规则或禁令的行为。	Morrison (2006)
过度顾客导向行为	销售人员在工作中产生的为顾客提供奢华娱乐，向顾客提供促销物品，以及滥用折扣特权等对顾客有利但对企业不利的行为。	Lam (2007)
服务裙带关系	员工凭借其与客户之间基于共同的社会集体共性，而没有经过充分证实的关系来为客户提供利益。	Rosenbaum & Walsh (2012)
服务甜心(员工−顾客私下合作)	员工通过提供未经授权的免费或打折商品、服务等行为与顾客开展合作，照顾与他们关系密切的顾客以获得好的口碑评价、发展商业友谊等，使得顾客和员工双方均从中获益，而这种关系可能会扰乱企业内部秩序、损害企业利益。	Brady 等(2012)
顾客导向偏离行为	服务接触中，一线员工为帮助顾客或维护顾客利益，主观故意背离组织正式规章制度(包括组织政策、规程、禁令等)的角色外行为。	Leo & Russell-Bennett (2012)

主体是来自于服务企业的一线员工, 边界角色赋予一线员工强烈的顾客导向意识和足够的自主选择权; 行为的动机主要是帮助顾客或者维护顾客利益, 且是员工自愿去为顾客提供这样的服务; 行为的产生依赖于一定的服务情境, 即强调员工与顾客之间的互动; 行为的结果具有很大的不确定性与风险性, 即未必能获得所期望的结果(Leo & Russell-Bennett, 2012; 胡家镜 等, 2018)。

3.2　顾客导向偏离行为的类型和测量

Leo 和 Russell-Bennett (2014)在梳理亲社会行为、积极偏离行为和亲顾客行为等研究基础上, 运用关键事件技术, 广泛采集服务环境(零售和酒店)中一线员工行为案例, 提出并验证了一个包含多个维度的顾客导向偏离构念, 探索得出顾客导向偏离行为包括以下三种类型:

(1)服务调整型偏离(deviant service adaptation), 是指一线员工违背组织规则或上级期望, 调整服务程序或服务内容来满足一些客户需求的行为。例如, 餐厅服务员进行服务补救时通过操纵账单来安抚不满意的客户、售票员帮助客户寻找替代方案来避免支付更昂贵的机票等。该类型的测量题项包括“我会对提供给客户的服务协议做非正式的修改”、“我会通过改变规则来修改产品中的规定”和“我会背离公司的指导方针来改变我们的产品”。

(2)服务沟通型偏离(deviant service communication), 是指一线员工违背组织规则或上级期望向客户提供或分享产品、服务和组织信息, 以使客户受益的行为。该维度分为产品层面的沟通偏离(deviant service communication of products)和企业层面的沟通偏离(deviant service communication of company)两个部分。前者的例子包括, 商场销售人员根据顾客需求真诚地向顾客提供竞争产品的信息造成销售亏损、通讯产品销售员真诚地与顾客讨论手机购买计划而面临丢单的风险、在线客服向顾客介绍最省钱的产品建议而失去此业务等。产品层面的沟通偏离的测量题项包括“即使顾客流失, 我也会告知顾客有关产品的真实信息”、“即使结果不利, 我也会坦诚地与顾客讨论产品选择”和“即使失去业务, 我也会为顾客提供有关产品的最佳建议”。后者的例子包括, 一线员工愿意如实地向顾客提供组织不受好评的做法、保险销售专员建议一位不信任公司估价的顾客通过网上调查或者申诉程序来解决问题、一线销售人员向顾客暗示组织提供的服务质量差等。企业层面的沟通偏离的测量题项包括“我会在我认为必要的时候公开公司的不良做法”、“即使结果不利, 我也会向顾客提供关于公司的真实建议”和“即使看起来不合适, 我也会向顾客暗示公司不恰当的工作方式”。

(3)资源利用型偏离(deviant use of resources), 是指一线员工违背组织规则或上级期望, 利用公司的人力、物力等资源帮助客户的行为。例如, 医疗设备服务人员花费额外的时间来为老年人讲解技术使用情况、礼宾部服务员借助酒店资源私下帮助客人安排求婚用车等。测量题项包括“即使不是职责范围内的事, 我也愿意花费额外时间来帮助顾客”、“我愿意花费额外时间在公司认为无关紧要的顾客问题上”、“即使公司认为毫无价值, 我也会利用公司的资源去帮助顾客”和“我愿意利用公司资源去解决公司认为无关紧要的客户问题”。

基于以上类型划分, Leo 和 Russell-Bennett (2014)提出了包含 3 个维度共计 13 个题项的量表, 是现有顾客导向偏离行为研究中使用最多的测量工具。

3.3　顾客导向偏离的影响因素

总体来看, 现有研究对顾客导向偏离行为前因的探索主要分为员工个体特征、工作特征、组织环境和顾客行为四个方面的因素。

3.3.1　员工个体特征对顾客导向偏离行为的影响

首先, 员工的人格特质对其顾客导向偏离行为有重要影响, 个体的移情性(同理心)、风险倾向、自我决定感和自我效能感等能够显著影响顾客导向型偏离行为(Leo & Russell-Bennett, 2014; Longmire & Harrison, 2018; Vardaman et al., 2014)。一线员工的移情水平越高, 越可能通过偏离组织规章制度去响应和满足顾客需求; 同时, 高风险倾向的员工不仅愿意冒险, 还会高估该行为成功的可能性因而更容易为照顾顾客利益而违反组织规定(Morrison, 2006)。个体自我决定感、自我效能感较强的员工, 在判断其行为可以为顾客带来利益时, 更有可能违背组织规则去帮助顾客(Vardaman et al., 2014)。Ghosh 和 Shum (2019)也指出, 员工违反规则的原因与责任心、亲和力、情绪稳定性等因素有关。其次, 个人动机对顾客导向偏离行为有重要影响。Fazel-e-hasan 等人

(2019)提出员工希望模型(employee hope)表明，在期望的心理动机下，员工情感上的期望，即相信自己会为特定的任务或目标取得成功的结果，促进了员工以顾客为导向的积极偏离意向。Brady等人(2012)发现，获得社会认同的需要会影响员工偏离行为的产生，打折、优惠等行为可以使员工在工作中获得内心的满足和更好的评价，即获得更多的社会资本和社会认同，员工在此动机下更容易产生偏离行为。此外，价值观念也会影响员工偏离行为的产生，例如，道德价值观强的员工往往在判断其行为可能对组织不利时，不会轻易实施背离组织规范的行为(Brady et al., 2012)。

3.3.2 工作特征对顾客导向偏离行为的影响

首先，工作自主性、工作内容与意义对顾客导向偏离行为产生有重要影响。出于服务弹性的考虑，服务企业的一线员工通常具有较高的工作自主性，可灵活安排个人工作内容和行为方式，这为偏离甚至忽略组织正式规章制度来迎合顾客的个性化需求提供了可能。同时，工作自主性还会增强员工的责任心和工作认同，使员工认为工作更有意义，这进一步增强了员工想把工作做好的决心和愿望，进而产生偏离行为(Leo & Russell-Bennett, 2014; 徐世勇, 朱金强, 2017)。其次，工作中的角色冲突显著影响员工顾客导向偏离行为，由于组织管理者和顾客的利益期望不一致，员工服务时很容易发生角色冲突，一线员工的角色冲突尤其明显。当员工的组织认同较低时，选择符合客户利益的偏离行为更有吸引力，从而促进员工违反组织规则，实施与顾客利益保持一致的行为(Leo & Russell-Bennett, 2014)。

3.3.3 组织环境对顾客导向偏离行为的影响

在组织环境中，首先，薪酬因素会对顾客导向偏离行为产生影响，一线员工常常面临财务压力，他们实施偏离行为的动机之一是希望顾客通过小费等形式来回报他们的“好意” (Brady et al., 2012)。其次，组织氛围是员工产生顾客导向偏离行为的重要因素(Chen et al., 2018)。Vardaman等人(2014)提出，伦理氛围不仅可以直接影响顾客导向型偏离，还可以调节员工特质与顾客导向型偏离的关系；于伟和张彦(2010)提出，组织支持感能够使员工获得日常工作中必需的各种资源，增强员工对客服务的信心和能力，使得员工更可能通过偏离行为去满足顾客需求。第三，组织资源是员工实施顾客导向偏离行为的重要依据，Leo和 Russell-Bennett (2012)指出，一线员工在服务过程中会根据资源可用性、内部社会资本的大小来决定是否为了顾客违背规则，即拥有空闲时间、面对“容易做”的任务或在感知成本较低时更愿意帮助客户。同时，组织内领导者的态度和行为以及同事工作中是否实施过违规行为，也是一线员工判断和实施顾客导向型偏离行为的重要线索(Gatling et al., 2017; Morrison, 2006)。此外，组织的威慑因素也会影响顾客导向偏离行为的产生，员工感知违规行为被组织管理者发现的可能性大小、组织的监督力度及组织内违规行为的惩罚强度，会直接影响员工顾客导向偏离的行为决策(Brady et al., 2012)。

3.3.4 顾客行为对顾客导向偏离行为的影响

首先，服务过程中的顾客参与和顾客感知对顾客导向偏离行为有重要影响。其一，Boukis (2016)基于社会交换与公平理论提出，顾客参与是员工服务过程中产生顾客导向偏离行为的重要因素。员工与顾客互动过程中通常涉及一种非正式的信用，当顾客参与其中，互相产生期待且行为结果互惠时，偏离行为产生的可能性及频次便会增加；其二，Jung 和 Yoo (2019)提出顾客感知会正向影响顾客导向偏离行为，当互动过程中顾客感知到员工为了顾客而偏离组织规则时，顾客会产生一种有责任去回报员工的感知，从而与员工形成服务友谊。此外，顾客的行为表现是员工判断是否实施偏离行为的重要依据。顾客的公民行为会提高员工的工作满意度以及对自身能力的认可度，对员工的心理状态和行为产生积极影响，从而促进员工顾客导向公民行为的产生(郭利利, 林美珍, 2015)。相反地，顾客的粗暴行为会负向影响员工的顾客导向偏离行为(文吉, 侯平平, 2015)。

3.4 顾客导向偏离行为的后果

目前，有关顾客导向偏离行为作用效果的研究相对匮乏。总体来看，员工顾客导向偏离行为的作用结果可以划分为对顾客、对员工和对组织的影响，且均呈现出积极正向和消极负向作用的“双刃剑”效应。

从顾客角度看，顾客是员工偏离行为的直接受益者，顾客导向偏离行为会影响服务过程中顾客的情感状态从而影响到顾客满意度，当员工表现出利于顾客的偏离行为时，会增加顾客愉悦感，

提升顾客信任和重复购买意愿，顾客会更加忠诚(Brady et al., 2012; Hochstein et al., 2017; Lo Iacono et al., 2016)。但同时，员工偏离行为会破坏顾客的公平感知，使顾客对员工或企业产生负面印象和消极评价。李天则(2018)在顾客角色分化的基础上研究发现，参与顾客和同属顾客面对顾客导向偏离行为时会对企业产生不同的品牌态度，即顾客导向偏离行为会对顾客的品牌态度产生消极影响。

从员工角度看，员工在此过程中主观幸福感得以提升，也因此取得更高的工作参与度、工作满意度和更高水平的服务绩效(Liaw et al., 2010; Singh & Venugopal, 2015)。但长此以往，超出企业正常标准的服务会成为预期顾客服务的一部分，而员工难以持续提供这种超标准服务以满足顾客期望，此时，顾客会对员工的服务提出质疑，这将增加员工的工作压力和工作风险(Boukis, 2016; Tokman et al., 2007)。

从组织层面看，一些具有利他性动机和功能性作用的越轨行为，可以激发组织创新、促进组织变革，从而提高企业的运营效率、优化企业的服务质量(Galperin, 2012; Mertens et al., 2016)。另一面则在于，顾客导向偏离行为也可能无意识地伤害组织正常运行，破坏企业原有的规章制度和组织规则的稳定性，致使组织声誉受损，增加企业额外的服务成本与资源损耗，对企业长期经营绩效产生消极影响(Brady et al., 2012; Hui et al., 2004; Leo & Russell-Bennett, 2014)。

至此，本文对员工顾客导向偏离行为的研究现状进行了全面梳理，见图 1 所示。

4 未来研究展望

通过以上梳理可以看出，顾客导向偏离行为研究受到了越来越多的关注，但作为一个相对较新的主题，未来还需要围绕顾客导向偏离行为开展很多研究。我们认为，由于顾客导向偏离行为在组织行为、服务管理领域有着不同的缘起及演变过程，研究的视角不同，因此在未来的研究中首先要形成更加整合和全面的视角，即需要整合组织、员工和顾客三个方面的视角来对顾客导向偏离行为这一构念本身及其相关主题开展研究。具体而言，较为重要的研究包括以下几个方面。

4.1 拓展和深化对顾客导向偏离行为概念的认识

在概念界定方面，现有研究大多沿用了 Leo 和 Russell-Bennett (2012)对顾客导向偏离的界定，

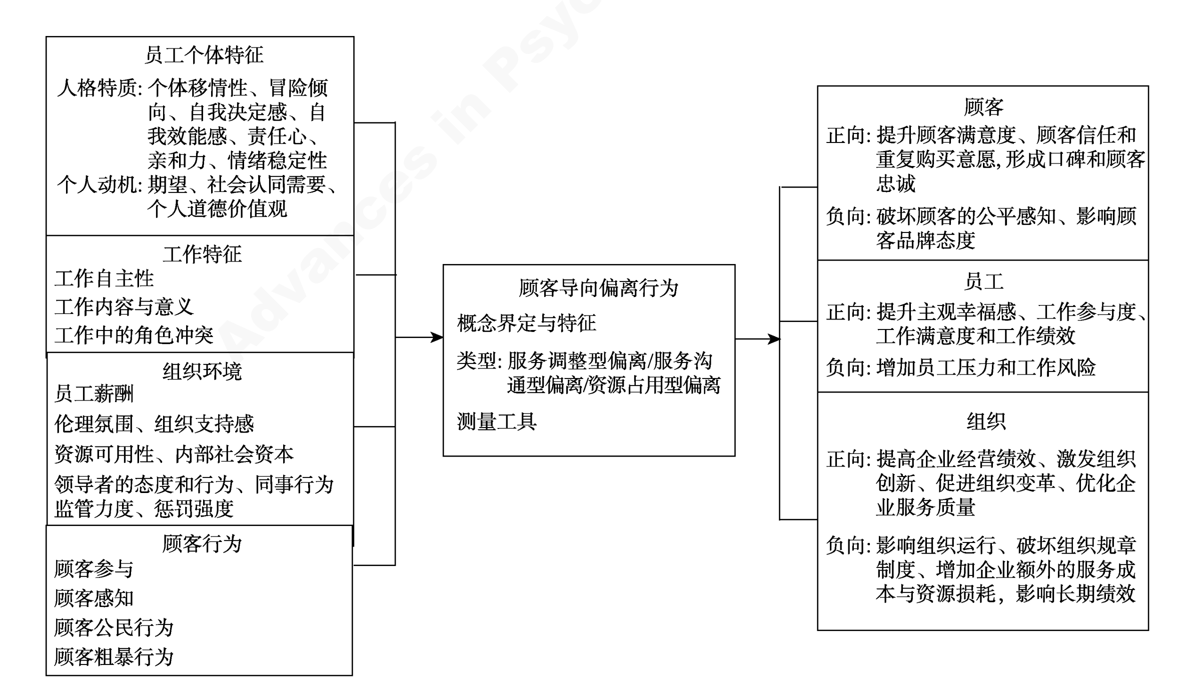


图 1 顾客导向偏离行为研究现状梳理

而“偏离” (deviance)的对象是组织正式的规章制度等，而在组织行为学中顾客导向偏离行为被认为是一种“亲顾客”违规行为(rule-breaking)，即出于维护顾客利益而违反组织的规则，与“偏离”(deviance)的指向一致。然而，组织中的规则是一个范围宽泛而模糊的内容，对其认识的不同会影响对顾客导向偏离行为内涵及外延的认识。其一，现有概念界定仅用是否违反或偏离了组织正式的规章制度来判定顾客导向偏离行为，显然会局限该行为的范畴。除了员工能知晓的规则外，组织中还存在无形的行为规则或模式，也需要纳入到顾客导向偏离行为概念对违反对象的界定中。其二，不同的利益主体对规则本身及是否违反了规则的认识会存在差异，现有概念界定是从员工的视角来自评是否违背了组织的规则，而忽略了其他利益主体的视角。针对以上不足，我们认为，(1)“组织惯例”被界定为由多个主体参与的、相互依赖的、重复可识别的行为模式，并强调组织惯例参与者的主观认知和在此基础上形成的集体行为范式(Feldman & Pentland, 2003)，包含的内容更加全面，未来可以从偏离组织或员工群体对客服务惯例的角度来更好地认识和界定顾客导向偏离行为；(2)从组织及其管理者、顾客的视角拓展对顾客导向偏离行为的认识，即在组织内部需要从管理者的视角，在组织外部需要从顾客感知的视角来探讨一线员工的顾客导向偏离行为究竟是什么、具有怎样的特征、包含哪些类型等。

4.2 修正或新开发顾客导向偏离行为的测量工具

在顾客导向偏离行为的测量方面，现有研究采用的是 Leo 和 Russell-Bennett (2014)在澳大利亚接待业中基于一线员工亲身工作经历形成的量表。结合以上对顾客导向偏离行为概念的分析，可以发现有以下原因需要对其测量工具进行新的开发：(1)近几年来随着技术的快速发展和顾客主体性地位的进一步提升等，对客服务情境也随之发生着变化，而 Leo 和 Russell-Bennett 所开展顾客导向偏离行为的类型探索及测量工具开发具有当时的对客服务情境，所收集的一些员工工作经历条目及由此归纳出的类型在当前的对客服务情境中有着新的表现，从而可能带来对顾客导向偏离行为类型等的新认识；(2) 对顾客导向偏离行为的测量是来自于员工的视角和员工自评的方式，在未来可以用更全面地视角来扩展对构念的认识并开发相应的测量工具。基于这两个原因，需要在当前新的服务情景下对顾客导向偏离行为的测量工具予以修正或进行新的开发，同时也需要从“顾客感知到的员工顾客导向偏离行为”、“上级主管或同事观察到的员工顾客导向偏离行为”等角度来完善现有量表或开发新的测量工具。

4.3 探明员工顾客导向偏离行为的动机类型

现有研究从员工个体特征、工作特征、组织环境和顾客行为因素探讨了顾客导向偏离行为的形成前因，在一定程度上回答了“何种特征的员工在哪些条件下”更有可能表现出顾客导向偏离行为，但这些传统的因素无法很好地解释顾客导向偏离行为产生的直接动力。动机是个体行为产生的内在动力，而员工作为顾客导向偏离的行为主体，探明其产生该行为的动机，对深化对顾客导向偏离行为及其形成的认识具有重要价值。在现有对顾客导向偏离行为及其相关概念的界定中，学者们已经或多或少地将员工的动机纳入其中，大致可以包括三个导向：(1)顾客导向动机，这是最为直接和基本的动机，即员工是出于照顾和维护顾客利益的动机而产生了顾客导向偏离行为(Brady et al., 2012; Lam, 2007; Leo & Russell-Bennett, 2012; Morrison, 2006)；(2)组织导向动机，即员工照顾和维护顾客的利益是为了实现组织的利益，例如获得更高的顾客满意度、提升品牌忠诚度和使得企业具有更好的口碑(Lo Iacono et al., 2016; Ghosh & Shum, 2019)，这种组织导向的动机与现有研究中的“顾客导向的组织公民行为”较为一致；(3)个人导向动机，即员工更多的是为了获得个人利益(好的顾客评价、较高的服务绩效、获得客户资源等)而去积极地照顾和维护顾客的利益，在过度的顾客导向产生的负向结果中能够看出这种动机类型的存在，例如带来的仅是顾客对员工的商业友谊而非对企业的忠诚(黎建新 等, 2016)。由于顾客导向动机是概念本身就包含和强调的类型，在未来可以从“组织导向”、“个人导向”高低程度交织的角度来探索员工产生顾客导向偏离行为的动机，进而探讨不同动机类型带来的结果。

4.4 探讨组织制度和管理者行为对顾客导向偏离行为的作用

帮助组织及其管理者更好地改善管理实践，

是管理研究的重要出发点及价值体现, 从这个角度来看, 组织中的制度和管理者的行为是管理实践的重要组成, 其设计或塑造能够对员工行为产生重要影响。现有围绕顾客导向偏离前因的文献中, 对组织制度和管理者行为的作用的研究较为少见, 在未来研究中需要加强这方面的研究。在制度方面, 服务导向人力资源管理(service-orientation human resource management system)是以提高员工服务导向行为及绩效为目标的管理系统(Aryee et al., 2016; Hoang, 2014; Liao et al., 2009), 已有学者关注到其对服务绩效的双刃剑效应(王震, 张雨奇, 2017), 其对员工顾客导向偏离行为的作用及其机制是值得探讨的, 对改进服务导向人力资源管理系统将具有一定价值。此外, 当前旨在提升员工自主性和创新创业能力的赋能型组织、平台型组织等(胡国栋, 王晓杰, 2019), 也会对员工的顾客导向偏离行为产生一定影响, 也是需要关注和探讨的内容。在管理者行为方面, 可以重点探讨领导行为风格、上下级互动关系等对员工顾客导向偏离行为的作用, 例如, 存在垂滴效应[1]的服务型领导、鼓励员工工作自主性的授权型领导、存在威慑作用的威权领导等对员工顾客导向偏离行为的影响。此外, 顾客导向偏离中包含着亲社会的特征, 因此可以重点关注企业责任行为和责任型领导等对员工顾客导向偏离行为的作用。

4.5　探讨顾客导向偏离行为的双向结果及边界条件

学者们较为一致地认为, 顾客导向偏离行为既有积极的作用也存在着消极的一面(Brady et al., 2012; Hui et al., 2004; Leo & Russell-Bennett, 2014), 但现有研究尚未对该问题进行直接和系统地研究, 由此带来的研究问题或机会包括: 顾客导向偏离行为能够给谁带来哪些积极作用? 又能够给谁带来哪些消极结果? 有哪些权变条件影响着积极或消极结果的产生? 对这些问题的探讨和回答将是重要的研究工作, 对此我们提出以下几个研究思路。(1)从概念来看, 员工的顾客导向偏离行为包含着组织、员工和顾客三个互动主体, 因为需要从三个互动主体的角度来区分看待顾客导向偏离行为带来的结果, 即要看产生的作用是对哪个主体而言。因此, 要全面地考察顾客导向偏离行为的结果, 未来需要分别来看其对组织、员工、顾客产生的作用并在此基础上进行进一步整合。(2)在探讨不同作用结果的边界条件时, 也需要按照以上三个互动主体的划分来分别考察, 例如, 考察在什么条件下顾客导向偏离行为能够给组织带来积极或者消极作用。总结起来, 就是要探讨“在什么条件下顾客导向偏离行为能够为组织(员工、顾客)带来积极(消极)的作用”。(3)按照以上两个思路进一步延伸, 可以考虑对互动主体作用的组合, 例如, 在什么条件下能够给组织、员工和顾客均带来积极的作用等, 且对于这样的研究问题, 可以着重考虑采用质性的研究方法来进行探讨, 或者找到通过卓越管理实践给三个互动主体均带来积极作用的企业开展案例研究。

顾客导向偏离行为作为服务情境中一种普遍存在的现象, 在当前愈发重视员工顾客导向和在服务工作中自主性、积极性和创新性的管理趋势下, 需要对其给予更多关注和研究, 以此来更好地认识服务情境中的员工行为, 并以此改进与此相关的管理实践。

[1] 垂滴效应(trickle-down effect), 也常被称为涓滴效应、滴漏效应或下行传递效应。在管理学研究领域, 垂滴效应的含义为, 在组织情境下, 管理者的特征和行为通过组织垂直的管理层次自上而下地进行传递, 最终引发下属和团队相同特征和行为的过程。

参考文献

郭利利, 林美珍. (2015). 顾客公民行为的研究述评与管理启示. *中国人力资源开发, 32*(9), 41–48.

何燕珍, 张瑞. (2016). 授权型领导对服务类员工亲社会性违规行为的影响机理. *中国人力资源开发, 33*(2), 17–28.

胡国栋, 王晓杰. (2019). 平台型企业的演化逻辑及自组织机制: 基于海尔集团的案例研究. *中国软科学*, (3), 143–152.

胡家镜, 万秋, 熊林. (2018). 顾客导向型偏离: 酒店服务研究的新方向. *旅游导刊, 2*(6), 69–74.

黎建新, 刘浩, 何昊, 刘洪深. (2016). 员工顾客导向、商业友谊与顾客忠诚的关系研究. *商业经济与管理*, (1), 62–70.

李天则. (2018). *顾客导向真的贴心吗? 顾客导向偏差对顾客品牌态度的影响研究*(硕士学位论文). 暨南大学, 广州.

王震, 张雨奇. (2017). 服务导向人力资源管理研究回顾与展望. *外国经济与管理, 39*(2), 86–101.

文吉, 侯平平. (2015). 顾客粗暴行为与酒店员工组织公民行为研究: 基于组织支持感的中介作用. *南开管理评论, 18*(6), 35–45.

徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. *心理学报, 49*(1), 106–115.

于伟, 张彦. (2010). 基于组织支持感的服务企业员工顾客导向形成机理研究. *科技管理研究, 30*(14), 158–161.

张桂平, 刘玥. (2019). 社会责任型人力资源管理对员工主动服务行为的影响机制研究. *中国人力资源开发, 36*(5), 6–21.

张慧, 马红宇, 刘燕君, 史燕伟, 唐汉瑛. (2018). 员工主动服务客户行为: 兴起、内涵与影响机制. *中国人力资源开发, 35*(3), 41–51.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance. 7*(5), 586–598.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2016). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management, 42*(2), 480–499.

Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing, 54*(2), 69–82.

Boukis, A. (2016). Achieving favourable customer outcomes through employee deviance. *The Service Industries Journal, 36*(7–8), 319–338.

Brady, M. K., Voorhees, C. M., & Brusco, M. J. (2012). Service sweethearting: Its antecedents and customer consequences. *Journal of Marketing, 76*(2), 81–98.

Chen, C.-T., Hu, H.-H., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 35*, 1–8.

Fazel-e-hasan, S. M., Mortimer, G., Lings, I., & Drennan, J. (2019). Examining customer-oriented positive deviance intentions of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management, 47*(8), 836–854.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly, 48*(1), 94–118.

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(12), 2988–3025.

Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management, 62*, 11–20.

Ghosh, A., & Shum, C. (2019). Why do employees break rules? Understanding organizational rule-breaking behaviors in hospitality. *International Journal of Hospitality Management, 81*, 1–10.

Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management, 31*(6), 988–1005.

Heckert, A., & Heckert, D. M. (2002). A new typology of deviance: Integrating normative and reactivist definitions of deviance. *Deviant Behavior, 23*(5), 449–479.

Hoang, H. T. (2014). *Antecedents of service climate: Local vs. foreign service firms in an emerging market context* (Unpubished doctoral dissertation). University of Adelaide.

Hochstein, B. W., Lilly, B., & Stanley, S. M. (2017). Incorporating a counterproductive work behavior perspective into the salesperson deviance literature: Intentionally harmful acts and motivations for sales deviance. *Journal of Marketing Theory and Practice, 25*(1), 86–103.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(6), 795–812.

Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Reactions of service employees to organization-customer conflict: A cross-cultural comparison. *International Journal of Research in Marketing, 21*(2), 107–121.

Jung, J. H., & Yoo, J. (2019). The e□ects of deviant customer-oriented behaviors on service friendship: The moderating role of co-production. *Journal of Retailing and Consumer Services, 48*, 60–69.

Kelley, S. W., Longfellow, T., & Malehorn, J. (1996). Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion. *Journal of Retailing, 72*(2), 135–157.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1–18.

Lam, S. K. (2007). *Excessive customer-oriented behaviors in sales.* Paper presented at the meeting of AMA Winter Educators' Conference. Chicago.

Leo, C., & Russell-Bennett, R. (2012). Investigating customer-oriented deviance (COD) from a frontline employee's perspective. *Journal of Marketing Management, 28*(7–8), 865–886.

Leo, C., & Russell-Bennett, R. (2014). Developing a multidimensional scale of customer-oriented deviance (COD). *Journal of Business Research, 67*(6), 1218–1225.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371–391.

Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal*

of Business and Psychology, 25(3), 477–492.
Lo Iacono, J., Weaven, S. K., & Griffin, D. (2016). Examination into the effects of job satisfaction on salesperson deviance: The moderating role of customer orientation. *Journal of Business Economics and Management, 17*(2), 173–186.
Longmire, N. H., & Harrison, D. A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology, 103*(8), 894–915.
Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(3), 419–438.
Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. -F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services, 30*(1), 193–203.
Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5–28.
Rank, J., Carsten, M. J., Unger, M. J., & Spector., E. P. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance, 20*(4), 363–390.
Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555–572.
Rod, M., & Ashill, N. J. (2010). The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context. *Marketing Intelligence & Planning, 28*(5), 600–624.
Rosenbaum, M. S., & Walsh, G. (2012). Service nepotism in the marketplace. *British Journal of Management, 23*(2), 241–256.
Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 86–94.
Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research, 19*(3), 343–351.
Singh, R., & Venugopal, P. (2015). The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business & Industrial Marketing, 30*(5), 594–607.
Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing, 83*(1), 47–64.
Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review, 24*(1), 108–118.
Wang, M. L. (2015). Learning climate and customer-oriented behaviors: The mediation of customer knowledge. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 955–969.

Present Buddha with borrowed flowers: Customer-oriented deviant behaviors

LI Pengbo[1], ZHOU Ying[1], WANG Zhen[2], SUN Yuqing[3]
([1] *School of Tourism Sciences, Beijing International Studies University, Beijing* 100024, *China*)
([2] *School of Business, Central University of Finance and Economics, Beijing* 100081, *China*)
([3] *Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai* 200030, *China*)

Abstract: Customer-oriented deviant behaviors (CODB), refer to frontline employees' behaviors aiming to service customers while breaking organizational rules and norms. CODB has received increasing attention and has become an emerging research topic in academia. By reviewing the literature, we found that CODB studies vary in its theoretical basis and evolution pattern across the organizational behavior domain and the service management domain. Four aspects of factors have been found to predict CODB, including employees' individual differences, job characteristics, organizational context, and customer behaviors. CODB has shown a double-edged sword effect on both customer and employee outcomes and the organization as a whole. Future research should take a more comprehensive lens to advance CODB research, including clarifying its concept and measurement, exploring employees' motives behind these behaviors, identifying how these behaviors are influenced by organizational policies and managerial behaviors, and examining both the benefits and costs of CODB and their associated boundary conditions.

Key words: customer-oriented deviance behaviors, prosocial violation, deviance motive